



10 CLÉS

MAÎTRISER
LES RISQUES
DE SON ENTREPRISE
AGRICOLE

Jean-Marie Deterre, Marie-Noëlle David
et Sylvain Jessionesse

Préface

L'agriculture française a connu de profondes transformations au fil des dernières décennies. Si nourrir la population demeure toujours un objectif majeur pour ce secteur, dans un contexte où la balance agroalimentaire française est juste à l'équilibre, force est de constater que les attentes sociétales à l'égard de l'agriculture se sont diversifiées. La société attend de l'agriculture qu'elle soit à la fois productive pour satisfaire des besoins alimentaires en croissance, respectueuse de l'environnement et à l'origine d'une alimentation saine et diversifiée. Nombreux sont les débats qui aujourd'hui gravitent autour de ces questions, souvent plus complexes qu'il n'y paraît de prime abord. Les agriculteurs ne sont pas les seuls responsables de la situation actuelle du secteur agricole. Au travers des instruments de soutien qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de la politique agricole, les pouvoirs publics ont une responsabilité dans l'orientation de l'agriculture. Avec les acteurs de la transformation et de la distribution, ils peuvent aussi agir sur la répartition de la valeur ajoutée entre les maillons d'une filière. Au travers de leurs actes d'achat, les consommateurs ont, eux aussi, un pouvoir d'orientation à long terme sur les modèles productifs agricoles.

En dépit de la forte restructuration qui prévaut dans le secteur agricole, caractérisée par une baisse drastique du nombre d'exploitations agricoles (environ 300 000 exploitations réalisent 95 % de la production agricole en France en 2020), l'agriculture française est toujours riche d'une grande diversité de situations. Fruit de l'histoire et de décennies de développement agricole, cette diversité des exploitations agricoles tient pour beaucoup aux conditions du milieu (climat, types de territoire, potentiel agronomique des sols, etc.) et à la localisation géographique (proximité des bassins de consommation, densité de population, prix du foncier, etc.). Chaque exploitation agricole est singulière

du fait de son histoire, de ses caractéristiques intrinsèques, de son organisation sociale ou de ses combinaisons productives. Les progrès scientifiques et techniques ont permis à l'agriculture de produire plus avec toujours moins d'emplois, ce qui a eu de fortes implications sur les modèles productifs, sur les liens entre agriculture et environnement et sur la place que les agriculteurs occupent aujourd'hui dans le milieu rural. La baisse importante des effectifs d'agriculteurs et d'agricultrices et l'augmentation de la taille des outils de production ont considérablement modifié la façon dont le travail se réalise au quotidien dans les exploitations.

Le métier a ainsi beaucoup changé au fil du temps. Les agriculteurs travaillent davantage dans le cadre de sociétés, souvent multigénérationnelles et à plusieurs associés (groupement agricole d'exploitation en commun, exploitation à responsabilité limitée, etc.), et de moins en moins dans des structures individuelles strictement familiales ; le recours à des entreprises de travaux agricoles et à des salariés, qu'ils soient permanents ou temporaires, se développe ; l'entraide entre agriculteurs est moins généralisée ; les agriculteurs s'accordent un peu plus de temps libre qu'autrefois, ce qui impose de trouver des formes efficaces d'organisation du travail ; la spécialisation agricole des exploitations s'est renforcée, avec un recul marqué des activités relevant de la polyculture-élevage ; la maîtrise des techniques est devenue une affaire exigeante qui conditionne fortement la rentabilité des entreprises ; l'utilisation de technologies innovantes en matière d'information et d'automatisation accélère souvent le rythme des prises de décision ; les flux importants de trésorerie et le montant élevé de l'endettement, du moins dans de nombreuses structures, exigent une compétence sérieuse en matière de gestion, etc. Ces mutations profondes et rapides qui touchent l'agriculture font que le métier d'exploitant agricole n'est pas toujours bien compris de personnes extérieures à cette activité. Elles sont parfois attachées à des images du passé qui ne coïncident plus vraiment aux réalités du terrain.

En agriculture, les risques encourus sont potentiellement nombreux. Ils concernent principalement : 1/ les risques économiques (exemple : fortes fluctuations des prix des produits agricoles et des intrants utilisés) ; 2/ les risques financiers (variation du taux d'intérêt des emprunts ou des taux de change, etc.) ; 3/ les risques institutionnels (modification des normes, des règles, des politiques de régulation, des modalités d'attribution des aides publiques, etc.) ; les risques climatiques et sanitaires (variation des rendements, atténuation de la qualité d'un produit, etc.) ; les risques humains (maladie, décès) et professionnels (vols, dégradations, destruction des outils de production, etc.). Face à ces risques, plusieurs stratégies, parfois plus ou moins assumées/réfléchies, sont possibles pour l'agriculteur : accepter le risque ; éviter le risque ; réduire l'exposition au risque en modifiant son mode d'organisation et ses pratiques ; transférer ou partager le risque.

Être agriculteur aujourd'hui n'est pas toujours facile, même si nombreux sont ceux qui ne changeraient pas pour autant leur métier pour un autre. Ils sont attachés au travail de la terre, à la liberté d'entreprendre, à leur ancrage dans un territoire donné. Probablement un peu plus que par le passé, devenir agriculteur résulte d'un choix personnel, comme en témoigne aussi l'arrivée dans le métier de jeunes non issus du milieu agricole.

Pour espérer réussir sur le long terme, les agriculteurs et les agricultrices doivent souvent faire preuve de nombreuses qualités : être courageux au quotidien et dans la durée pour faire en sorte que l'exploitation fonctionne au mieux de ses possibilités ; savoir jongler avec une diversité de savoir-faire pour éviter de dépendre trop des autres et ainsi générer des surcoûts qui deviendraient économiquement préjudiciables ; être observateur de la nature et des écosystèmes pour adapter au mieux les pratiques aux conditions locales de production ; être soucieux de l'efficacité des intrants utilisés pour éviter des gaspillages coûteux ; envisager des investissements qui auront un effet de levier sur la création

de valeur ; être à l'écoute des attentes du marché pour réorienter, quand cela est possible, ses productions agricoles et ses services vers des secteurs porteurs ou en développement. Nul ne peut prétendre détenir toutes ces qualités dès l'installation. C'est un métier où, au-delà de sa formation initiale, les expériences comptent et s'accumulent ; elles permettent souvent de tirer des enseignements de ses réussites et de ses échecs. C'est un métier où il convient de regarder « au-dessus des haies » pour mieux entrevoir les expériences gagnantes dans son entourage ou consolider ses propres choix. C'est un métier où il faut être en veille permanente pour ne pas être surpris, car travailler avec du vivant l'impose.

Outre des qualités qu'il est toujours mieux d'avoir pour se lancer dans cette activité et y prospérer, il est bienvenu aussi d'avoir un peu de chance dans son parcours, comme dans d'autres professions d'ailleurs. Certes, il ne faut pas compter là-dessus pour réussir, mais les agriculteurs savent bien que la chance n'est pas équitablement répartie entre eux. Certains connaissent malheureusement des parcours plus difficiles que d'autres, en raison de facteurs multiples et extérieurs tels que : une épizootie ravageuse pour le cheptel (ex. : l'encéphalopathie spongiforme bovine) ; un accident climatique (sécheresse, inondation, grêle, etc.) qui affecte profondément les volumes de production ; une variabilité excessive des prix agricoles qui met en péril la trésorerie de l'exploitation dans une période où justement les équilibres financiers ne le permettaient pas ; la faillite d'un client majeur qui prive l'exploitation de ses débouchés traditionnels et rémunérateurs ; une perte importante d'aides directes suite à une réorientation de la politique agricole ; une réglementation tatillonne qui freine la mise en œuvre d'un projet ; un associé qui quitte soudainement l'entreprise pour rejoindre d'autres horizons ; plus grave encore, un accident ou une maladie qui touche l'agriculteur alors même que les disponibilités en main-d'œuvre sur l'exploitation étaient déjà limitées, etc. La liste du champ des possibles en la matière pourrait être abondamment complétée.

Dans ce cadre, l'objectif de l'ouvrage de Jean-Marie Deterre et de ses co-auteurs, Marie-Noëlle David et Sylvain Jessionesse, est de proposer aux agriculteurs et aux agricultrices de prendre un peu de recul sur la manière d'entrevoir les risques liés à leur métier. Il ne s'agit pas de fournir des recettes clés en main permettant d'atteindre la réussite. Il ne s'agit pas non plus de développer une méthode infallible permettant d'éviter les problèmes inhérents à toute activité économique. Il s'agit plus modestement d'inviter les agriculteurs qui liront cet ouvrage ou en consulteront certains chapitres à se poser concrètement certaines questions, à s'interroger sur la manière dont ils agissent au quotidien et se préparent pour éviter, le cas échéant, des difficultés futures. Cet ouvrage ne poursuit pas une ambition théorique. Volontairement pragmatique, il est construit davantage comme un guide et fourmille de recommandations pratiques issues d'une longue et riche expérience de terrain de l'auteur.

Il n'est pas inutile de rappeler ici que cet ouvrage a été imaginé et rédigé avant la crise sanitaire, inédite et mondiale, liée au coronavirus (Covid-19). Après plusieurs semaines de confinement, rendu obligatoire pour une majorité de personnes, tant en France que dans une grande partie du monde, ce livre était d'une certaine façon prémonitoire. En d'autres termes, on pourrait dire aussi qu'il tombe à pic. En effet, si une grande majorité d'actifs avait, jusqu'à cette crise majeure, une distance souvent assez grande à la notion de plan de continuité des activités (PCA), largement développée ici, force est d'admettre que nous avons tous un peu progressé sur cette question depuis lors. Nombreux sont ceux qui probablement pensaient que rien de grave ne pourrait si rapidement remettre en cause nos modes de fonctionnement, dans une société aussi organisée, structurée, mondialisée et connectée que la nôtre. Entrevoir les difficultés potentielles à venir d'un secteur professionnel n'est donc pas chose facile. Tout en restant humble quant à la capacité de tout prévoir, il est bien d'anticiper certaines ruptures pour essayer de mieux y faire face, comme les auteurs proposent de le faire ici.

Cette crise rappelle, de façon pragmatique que les Français ont besoin de leur agriculture pour se nourrir. Pour les plus anciens, qui ont encore en souvenir les désastres de la Seconde Guerre mondiale, c'est une piqûre de rappel. Pour les plus jeunes, devenus plus urbains et plus éloignés de l'acte productif, c'est sûrement davantage une découverte. Fort heureusement pour nous, les consommateurs, cette crise n'a pas conduit les agriculteurs à se détourner de leurs élevages et de leurs champs. Courageux, comme toujours, ils sont au travail quotidiennement et continuent de fournir, soit des denrées alimentaires aux consommateurs (parfois même directement dans le cas des circuits courts qui connaissent une faveur particulière en cette période), soit des denrées agricoles aux industries de la transformation. Grâce à l'appui de l'État et à la réactivité de tous les maillons de la chaîne (agriculteurs, transformateurs, transporteurs, distributeurs), les Français ne connaîtront pas, cette fois encore, de pénurie alimentaire. Il est sûrement trop tôt pour tirer des enseignements précis quant à la manière dont ces différents acteurs ont mobilisé ou non leur savoir-faire et valoriser leur PCA pour faire face à cette crise. Il est, en revanche, déjà possible de dire que la mobilisation des actifs a été excellente là où elle était nécessaire et que l'adaptation a été importante.

Au niveau des exploitations agricoles, la poursuite des activités est évidemment nécessaire, même dans une crise comme celle-ci. C'est un secteur où la présence du vivant rend le télétravail impossible ! Comment imaginer que cette crise s'achèverait, par exemple, par un arrêt de la traite des vaches, alors même que la rentabilité de nombreuses exploitations est déjà délicate ? Comment imaginer un agriculteur mettre un terme à l'alimentation de ses animaux, sans que cela n'entraîne à la fois la mort de ceux-ci et une vive contestation de la société, devenue plus sensible au bien-être animal ? Comment imaginer ne pas recueillir le produit agricole issu d'une année d'efforts alors même que l'heure de la récolte sonne ? Si la poursuite des activités est indispensable, cette crise a des implications sur la

manière dont les exploitations doivent se coordonner avec les autres acteurs du secteur agroalimentaire. C'est nécessaire notamment pour répondre à un marché alimentaire en évolution rapide, avec d'un côté plus de consommation à domicile et, de l'autre, moins de consommation dans la restauration commerciale.

La crise liée au coronavirus aura aussi des répercussions économiques importantes, même s'il est aujourd'hui difficile de spéculer sur l'ampleur de celles-ci. Pour toutes les exploitations agricoles, au moins trois questions sont posées : en quoi cette crise interfêrera-t-elle sur le niveau futur des prix agricoles ? Comment les tensions budgétaires qui découleront de ce triste évènement seront-elles de nature à peser sur le futur budget de la Politique agricole commune (PAC) ? Quelle sera l'évolution du comportement d'achat des consommateurs, une fois la tempête passée ?

Dans un tel contexte, une réflexion qui porte sur l'anticipation dans les exploitations agricoles, notion qui est placée au cœur de cet ouvrage, est encore plus la bienvenue qu'avant cette crise.

Cet ouvrage est structuré autour de quatre chapitres complémentaires, dont il est possible de segmenter la lecture : les risques économiques et financiers ; les risques liés aux ressources humaines et aux emplois ; les risques liés aux outils de production et aux immobilisations ; les dommages provoqués aux tiers ou subis. D'une certaine façon, cet ouvrage donne un bel écho à ces deux citations anciennes : celle d'Émile de Girardin (1802-1881) : « Gouverner, c'est prévoir » ; celle d'Auguste Comte (1798-1857) : « Savoir pour prévoir, afin de pouvoir. »

Vincent CHATELLIER

Directeur adjoint UMR SMART-LERECO
Ingénieur de recherche à l'INRAE

Sommaire

Avertissement	XV
Introduction	1
Les 10 clés du <i>risk management</i>	2
La prise de risques.....	9
Les natures des risques	11
Objectifs de la gestion des risques.....	12
Chapitre 1. Les risques économiques et financiers ..	15
Les risques économiques : sécuriser son chiffre d'affaires ..	15
Les risques financiers	26
La structure financière du bilan fonctionnel	35
La performance économique et financière de l'entreprise.....	41
Analyse de l'efficacité économique - Le compte de résultat - Les SIG.....	46
Chapitre 2. L'emploi et les ressources humaines	55
L'association – Les associés	57
Les relations avec les employés	62
Les dommages aux professionnels travailleurs non salariés agricoles (TNSA)	67
Les risques pour les employés	89
La main-d'œuvre familiale.....	90
La faute inexcusable de l'employeur	92
Chapitre 3. Les outils de production et les immobilisations	99
Les bâtiments et les installations sensibles	99
Les bâtiments sensibles	102
Les installations sensibles	103
Les matériels « lourds »	113
Les animaux.....	118
Les risques sanitaires.....	118
Les préventions	119
Risque de mortalité	119
L'étouffement	120
Les récoltes.....	124
Les risques agronomiques.....	124
Les risques climatiques	129

Les risques routiers et les engins agricoles	136
Les assurances des automoteurs	137

**Chapitre 4. Les dommages provoqués
aux tiers ou subis 145**

Les dommages provoqués aux autres lors des activités agricoles	145
Les dommages provoqués aux tiers, aux voisins	148
Les dommages provoqués aux clients	153
Les dommages provoqués aux milieux naturels	161
Les dommages subis	168
Les dommages collectifs	170
Les dommages individuels	171
Les explications sur la garantie protection juridique pour se faire accompagner	172
Les cyber-risques	177
Les différentes atteintes	178
Quelques chiffres	181

Conclusion 185

XVI

Annexes 187

Les étapes d'une crise	188
Comment bâtir une cellule de crise ?	189
Que faire en période de crise ?	190
Le document unique	192
Le registre sécurité	202
Le compte pénibilité	204
L'essentiel de la réglementation du code de la route	211
Le livret d'accueil	219
Exemple de livret d'accueil	220

Notes 229

Avertissement

Cet ouvrage sort un peu du cadre habituel des ouvrages édités dans la collection « Les clés pour réussir ». Il est organisé par nature de risques. Pour chaque risque abordé, toutes les clés le concernant y sont analysées. Le tableau ci-dessous vous permettra de savoir immédiatement quelles clés sont détaillées pour chaque nature de risques.

Nature de risques		Clés analysées
Les risques économiques et financiers	Les risques économiques : sécuriser son chiffre d'affaires	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les risques financiers	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
L'emploi et les ressources humaines	L'association, les associés	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les relations avec les employés	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?

Nature de risques		Clés analysées
L'emploi et les ressources humaines	Les dommages aux professionnels travailleurs non salariés agricoles (TNSA)	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques
	Les risques pour les employés	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
Les outils de production et les immobilisations	Les bâtiments et les installations sensibles	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les matériels lourds	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les animaux	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?

Nature de risques		Clés analysées
Les outils de production et les immobilisations	Les récoltes	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les risques routiers et les engins agricoles	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
Les dommages provoqués aux tiers ou subis	Les dommages aux tiers, aux voisins	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les dommages provoqués aux clients	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?
	Les dommages provoqués aux milieux naturels	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques Clé n° 10 : Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ?

Nature de risques		Clés analysées
Les dommages provoqués aux tiers ou subis	Les dommages subis	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 7 : Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) Clé n° 8 : Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise Clé n° 9 : Maîtriser et transférer les risques
	Les cyber-risques	Clé n° 1 : Résultat de l'analyse par nature de risques Clé n° 2 : Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) Clé n° 3 : Les risques par nature de risques Clé n° 4 : L'évaluation des risques Clé n° 5 : Les préventions et protections à mettre en place Clé n° 6 : Quelles réglementations s'imposent ?

Introduction

Ce livre a été écrit avant la crise du coronavirus sans se douter qu'une crise sanitaire humaine mondiale pouvait bouleverser autant les choses.

Sans tirer de conclusions hâtives ; il nous semble qu'il y aura un « avant » et un « après » sur plusieurs points :

- **Une crise affecte tout le monde** de manière directe ou indirecte (perte de chiffre d'affaires, ou de clients, emplois menacés, etc.).
- Les conséquences d'une crise ne sont pas connues. **Bâtir une cellule de crise en période calme** et en parfaite connaissance de ses forces et vulnérabilités est un atout majeur. Ainsi, on peut espérer limiter son impact en anticipant leurs conséquences, en étant réactif et en se faisant accompagner par des spécialistes.
- Avant les expressions « **cellule de crise** » et « **plan de continuité d'activité** » (PCA) étaient ignorées et effrayaient les PME, agriculteurs, etc. Maintenant ce vocabulaire est connu et il faut le mettre en œuvre.
- **S'enrichir des expériences** des autres. À partir des crises passées il est indispensable de se renseigner sur les manières dont ces crises ont été gérées et leur durée. De nombreux exemples concrets sont repris selon leur nature (pollution, épizooties, pandémies, crises financières, etc.).

Les 10 clés du *risk management*

Afin d’avoir une vision globale par thème, nous avons bâti la Clé n° 1 pour faire une synthèse sur votre « sensibilité » aux risques et la Clé n° 2 pour avoir une approche de votre « engagement sociétal » au travers de la RSE¹. Ensuite, nous avons repris les étapes classiques de l’analyse de risques avec les Clés n° 3 à 9. Enfin, la clé n°10 propose une approche de la rentabilité de l’analyse de risques.

Les 10 clés sont donc les suivantes avec leur grille de lecture.

Intitulé de la clé	N° de la Clé	A quoi cela sert ?	Que faire ?
Résultat de l’analyse par nature de risques	Clé n° 1	Avoir une synthèse par nature de risques	Reporter les résultats des clés 2 à 9 dans ce tableau afin d’avoir une synthèse
Le point sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Clé n° 2	Avoir une approche RSE, facteur sociétal important	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
Les risques par nature de risques	Clé n° 3.	Donne une idée des risques connus ou attendus sur l’exploitation	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
L’évaluation des risques	Clé n° 4	Donne une appréciation de la fréquence de ces dangers	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
Les préventions et protections à mettre en place	Clé n° 5	Permet de savoir les préventions à mettre en place et ce qui est réalisé	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
Quelles réglementations s’imposent ?	Clé n° 6	Liste des réglementations et du niveau de leur respect	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1

¹ La responsabilité sociétale des entreprises trouve son origine dans la transposition de la directive européenne sur la déclaration de performances extra-financière qui confère au rapport extra-financier une tournure plus qualitative. Ainsi, l’ISO 26000 définit la responsabilité sociétale des entreprises autour de cinq questions : la performance financière, la loyauté des pratiques, la gouvernance, les relations et conditions de travail, les questions relatives aux consommateurs et la communauté. Les sanctions ne sont pas encore inscrites dans les textes, mais on peut penser que ce sera une tendance. Selon un sondage Bpifrance, Le Lab. indique que seulement 25 % des dirigeants de PMI PME interrogés sont convaincus de la démarche RSE. 20 % sont fiers et considèrent qu’elle attire les talents, 30 % sont sceptiques mais portent un regard positif et 25 % sont sceptiques, voire réfractaires.

Intitulé de la clé	N° de la Clé	A quoi cela sert ?	Que faire ?
Bâtir un Plan de continuité de l'activité (PCA)	Clé n° 7	Donne des pistes sur ce qu'il faut mettre en place pour que l'exploitation passe un cap difficile	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise	Clé n° 8	Avec et comment qui passer ce cap difficile ?	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
Maitriser et transférer les risques	Clé n° 9	Point sur la prise en charge des risques que peuvent prendre les assureurs	Répondre par OUI ou NON pour chaque question et reporter le résultat dans la Clé n° 1
Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques	Clé n° 10	Approche financière de la rentabilité quand c'est possible	

Selon les risques, toutes les clés ne seront pas nécessaires car le sujet est inutile ou inexistant, comme un PCA (Clé n° 7) pour les risques financiers, ou les réglementations (Clé n° 6) pour les récoltes.

Expliquons maintenant le contenu de chacune des clés.

- **Résultat de l'analyse par nature de risques : Clé n° 1**

Il s'agit de reporter votre nombre de réponses « Vrai » des clés 2 à 9 dans ce tableau de synthèse pour comparer votre score à la moyenne.

Celle-ci n'est pas une référence en soi puisqu'aucun référentiel public n'existe.

Pour faire évoluer votre score, la piste la plus réaliste est de déclencher des actions pour pouvoir répondre « Vrai » au plus de questions possibles.

Ensuite, on propose un « swot », c'est-à-dire une vision des forces et faiblesses, des opportunités, des menaces.

- **Le point sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Clé n° 2**

Nous profitons de l'analyse de risques pour apporter une sensibilisation sur cette attente forte. Ainsi, vous ferez le

point sur les atouts de vos pratiques qui permettront de construire le dialogue sociétal.

Mais auparavant, nous souhaitons préciser le contexte actuel.

Cette « contribution des entreprises agricoles au développement durable et au bien-être de la société » définit la responsabilité sociétale des entreprises agricoles (RSEA), telle que l'entend Gilles Cavalli² dans son livre.

Selon Pascal Demurger³, le capitalisme a connu son âge d'insouciance et il vaut mieux que les entreprises comprennent leur intérêt à évoluer maintenant ; plutôt que ce soit les États qui imposent des contraintes.

Il précise, dans une interview⁴, qu'il faut manager par la confiance, donner du sens à l'entreprise, c'est-à-dire dégager une vision de son avenir et de sa contribution au monde, que chacun des acteurs apporte sa part dans un environnement bienveillant et non plus en manœuvrant par l'autorité verticale, réductrice de l'homme au travail. Ce qui compte le plus aujourd'hui n'est pas le statut de ce que l'on est mais la responsabilité qui va avec.

Ainsi il convient de s'interroger sur les missions des entreprises, à l'image de ce dit la loi PACTE⁵. Elle modifie l'article 1833 du Code civil en précisant que l'objet social de l'entreprise ne se limite pas à la recherche du profit mais que celle-ci a aussi un rôle social et environnemental.

Cette prise de conscience se produit aussi outre-Atlantique puisque 200 PDG américains du Business Roundtable (BRT)⁶ (dont les patrons d'Amazon, Apple, Boeing, Exxon) se sont engagés très récemment à changer leurs pratiques. La mission de leurs sociétés ne doit plus se limiter à générer des profits pour le seul bénéfice des actionnaires. Ainsi, elle doit prendre en compte toutes les parties prenantes : les

² Auteur du livre *Manager une entreprise agricole durable*, Éditions France Agricole, 2019.

³ P. Demurger, PDG de la MAIF, auteur du livre *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, Éditions de l'Aube, 2019.

⁴ Interview *La Croix L'hebdo*, n° 4155917, novembre 2019, page 11.

⁵ PACTE : plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

⁶ Source : *La Croix*, 29 août 2019, page 10.

investisseurs, les employés, les communautés, les fournisseurs et les clients.

Cela devrait se traduire par une meilleure rémunération des employés, l'adoption de pratiques durables pour soutenir les communautés dans lesquelles ils travaillent et un traitement juste et équitable des fournisseurs.

Il peut donc être important de s'informer ou de se former aux attentes sociétales afin d'avoir un dialogue « tranquille », de savoir porter son témoignage et de bâtir un réseau d'arguments solides.

Il est souvent utile de sortir d'une logique de confrontation avec l'opinion, de pouvoir préparer son témoignage, se former à l'utilisation des réseaux sociaux, organiser des journées portes ouvertes, utiliser des vidéos pour promouvoir ses produits et ses pratiques et ensuite, si la nécessité l'impose, investir les lieux de débats.

Les sujets autour de la RSE apprécieront la performance financière de l'entreprise, la loyauté des pratiques, la gouvernance, les relations et les conditions de travail.

Les gains d'une RSE semblent évidents quand elle est pilotée. C'est-à-dire qu'il faut, bien sûr, la mettre en place et communiquer, et la mettre en œuvre pour que ce ne soit pas que des mots.

À titre indicatif, les gains sont de plusieurs ordres :

- fidéliser les employés ;
- réduire les consommations, devenir écoresponsable et l'afficher ;
- gain possible de nouveaux marchés.

- **Les risques par nature de risques : Clé n° 3**

Ce recensement, appelé cartographie des risques, comprend les risques actuels et les risques à venir. Il se veut être un outil de prospective en approchant de la façon la plus exhaustive possible les dangers et risques insoupçonnés. L'idéal serait, au fur et à mesure, d'en déterminer les causes potentielles pour les éviter.

- **L'évaluation des risques : Clé n° 4**

On a tous tendance à oublier les incidents, les mauvais moments, et c'est normal.

Évaluer les risques, c'est étudier la fréquence d'exposition des travailleurs, des biens et des autres (voisins, tiers) aux dangers que l'on peut provoquer ou subir.

Cela peut s'évaluer au travers des chiffres ou statistiques d'une exploitation.

Leur répétition constitue un danger réel. Une étude approfondie dite « pyramide de Bird⁷ » précise que si aucune action corrective de prévention n'est mise en œuvre, on court à la « catastrophe », c'est-à-dire vers un accident corporel grave. L'étude précise que 600 incidents sans blessure ni dommage apparent engendrent 30 accidents avec dommages matériels puis 10 blessures mineures et enfin un accident majeur entraînant une blessure grave ou causant l'incapacité.

- **Les préventions et protections à mettre en place : Clé n° 5**

Il s'agit de faire un tour d'horizon de ce qu'il est possible de mettre en place en amont pour empêcher et limiter les accidents, les sinistres. Les actions à entreprendre sont à l'initiative du chef d'exploitation, mais elles peuvent être favorisées, promues par la MSA, par l'assureur.

Il est important de distinguer prévention et protection :

- les mesures de prévention réduisent les risques (leur fréquence). Elles agissent sur les causes et permettent donc de les réduire ;
- les mesures de protection réduisent l'impact financier des risques lorsque ceux-ci se réalisent. Elles limitent leurs conséquences.

⁷ Cette pyramide a été élaborée par Frank E. Bird Jr à la suite d'une étude menée par la compagnie d'assurance Insurance Company of North America en 1969. L'étude a porté sur 1 753 498 accidents déclarés par 297 entreprises. Celles-ci, qui représentaient 21 groupes industriels différents, employaient 1 750 000 personnes qui ont travaillé 3 millions d'heures durant la période étudiée.

La logique de cette pyramide des accidents, dite de Bird, est que plus l'entreprise agit sur la base, moins elle se met en situation de connaître des accidents graves. Autrement dit, l'analyse des presque-accidents et des incidents permet de mettre en évidence des séquences accidentelles non anticipées et potentiellement dangereuses. Et donc de concevoir des mesures de prévention appropriées.

- **Quelles réglementations s'imposent ? Clé n° 6**

Les agriculteurs peuvent considérer que les réglementations sont un frein au développement car elles sont nombreuses, évolutives et qu'elles s'imposent à eux. Leur mise en œuvre doit être réfléchie, programmée et leur respect doit pouvoir constituer un atout, un faire avantage.

- **Bâtir un plan de continuité de l'activité (PCA) : Clé n° 7**

Un PCA permet de définir les mesures qu'il conviendra d'appliquer lors de la réalisation d'un sinistre identifié et de limiter la période d'inactivité. Il sera construit avec les parties prenantes de l'entreprise (conseil, entraide...).

- **Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise : Clé n° 8**

Le monde agricole connaît des crises régulières au travers des crises sanitaires, des prix, de la désertification du monde rural. À cela il faut ajouter les accusations de pollution dont il fait l'objet.

Quand on regarde de plus près, la plupart des crises sont nationales et un agriculteur isolé les subit plus qu'il ne peut les anticiper et agir.

Cependant, certaines crises sont plus proches qu'on ne le pense quand elles concernent des filières telles que la filière porcine pour les chutes de prix, et bovine pour la chute de consommation, par exemple. D'autres sont plus localisées, comme les pollutions subies (exemple de l'incendie de l'usine Lubrizol) ou individuelles, comme les intoxications alimentaires en cas de vente directe (*E. Coli*, listéria).

Ce rapide tour d'horizon vise simplement à inciter chaque agriculteur à anticiper les effets des crises, d'autant plus que chacun peut s'engager dans des projets qui l'exposent davantage : diversification, vente en direct, etc.

Les pertes liées à une crise restent souvent matérielles (finances, capacités de production, etc.), mais elles peuvent être immatérielles (perte d'image, de réputation).

Les nouvelles techniques de communication amplifient l'effet des crises et provoquent souvent des conséquences

dévastatrices. Il est alors nécessaire de prévoir l'imprévisible et d'organiser une cellule pour y faire face.

Les étapes d'une crise et la manière de construire une cellule de crise sont dans les annexes de cet ouvrage.

- **Maîtriser et transférer les risques : Clé n° 9**

Le transfert de risques consiste à faire supporter à un autre la charge financière liée à un accident non prévu survenu sur l'exploitation. Ce transfert se pratique en contrepartie d'une rémunération financière.

L'assureur vient en 1^{re} réponse, mais il n'est pas le seul. Un professionnel du bâtiment pourra intervenir pour mettre aux normes une stabulation, une construction ; un vérificateur viendra contrôler une installation de méthanisation, une installation électrique, etc. Il conviendra dans tous les cas d'être attentif aux termes des contrats signés entre les parties.

- **Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques ? : Clé n° 10**

Tant que l'on ne « pèse » pas financièrement l'enjeu de l'analyse de risques, on reste réticent à sa mise en œuvre.

Il s'agit simplement de comparer, à titre indicatif :

- les coûts des préventions, de la mise en place des réglementations, des assurances possibles ;
- et les coûts potentiels des sinistres, des procédures judiciaires, des sanctions pénales, des amendes, et leurs conséquences en cas de non-application.

Il va de soi qu'hormis les dommages financiers qui peuvent se mesurer, les tracasseries d'un procès, d'une perte d'image peuvent empêcher le développement d'une entreprise et/ou celui de son leader et par conséquent sont difficilement quantifiables. Selon la nature des risques, leur « poids », estimé par des exemples concrets, sera un élément déterminant.

Les conséquences principales sont :

- le non-respect des réglementations et leurs conséquences en cas d'accident ;

→ des trous de garanties suite à une négligence de l'assureur ou de l'assuré dans la mise à jour continue des contrats pour « coller » à la réalité.

La prise de risques

Le risque représente une menace ou une opportunité manquée qui se caractérise par un événement ayant une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences.

Selon la norme ISO 31000, le risque est défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs.

La gestion des risques vise donc à anticiper et à réduire les menaces qui pèsent sur l'atteinte des objectifs opérationnels, stratégiques de l'entreprise.

La prise de risques est par conséquent inhérente à la démarche entrepreneuriale.

Les chefs d'entreprise des grands groupes en gèrent au quotidien, mais la plupart du temps, ils délèguent cette mission à un collaborateur dédié.

Ceci n'est certes pas le cas des dirigeants des petites et moyennes entreprises ou des entreprises de taille intermédiaire (PME ETI). Les urgences quotidiennes les empêchent généralement de construire une stratégie de gestion des risques par manque de temps ou de collaborateur spécialisé. Les priorités restent ainsi au développement de l'activité, à la maîtrise des dépenses et, par conséquent, l'analyse de risques se trouve sans cesse reportée.

La prise de conscience peut apparaître après une « catastrophe » personnelle ou celle d'un proche, dont l'impact ébranle la croissance de l'entreprise, voire met en cause sa survie.

Avant les années 1990, les risques étaient simples et pris en charge par les assureurs

Ils portaient sur les risques principaux liés aux outils de travail des agriculteurs puisque la majorité des productions étaient

encadrées sur le volume débouchant sur un prix garanti. Et par conséquent, sur une certaine sécurisation du revenu.

Selon le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux⁸, « ces aides ont pu contribuer à retarder l'adaptation d'une partie de l'agriculture à la gestion des risques ».

À cette époque, les risques étaient bien identifiés et circonscrits :

- l'incendie et les tempêtes pour les bâtiments et les marchandises ;
- la grêle et la tempête pour les cultures ;
- les dommages aux tiers, aux voisins suite aux divagations des animaux, aux traitements phytos.

Dans les années 1990, de nouveaux risques apparaissent et les méthodes changent

Ces nouveaux risques trouvent leur origine dans les évolutions sociétales, les changements de politiques, la mondialisation, les évolutions réglementaires, etc. et les assureurs ne peuvent pas les prendre tous en charge.

Ainsi aujourd'hui, il est admis que seuls 25 à 30 % des risques sont assurables⁹. Et quand bien même certains le sont à 100 %, leurs conséquences ne sont jamais complètement couvertes, comme la perte de marge, d'image, de réputation.

Il nous semblait important de faire un point en rassemblant une majorité de risques actuels et de pouvoir se préparer aux risques mal connus aujourd'hui.

Pour prendre en compte ces changements, des méthodes de *risk management* sont mises au point dans les entreprises et certaines PME ; nous tenterons de les appliquer aux exploitations agricoles.

⁸ « Les outils de gestion des risques en agriculture », Rapport d'avril 2017.

⁹ AMRAE, « PME et ETI : La gestion des risques est aussi pour vous ! », décembre 2018.

Les projets de développement ou d'agrandissement sont trop souvent abordés sous l'angle de la faisabilité technique, en sous-estimant le volet humain (organisation, surcharge de travail, pénurie de main-d'œuvre), et la solidité financière de la structure qui absorbe cet investissement nouveau.

Les natures des risques

Nous tenterons d'aborder tous les risques inhérents à la conduite d'une exploitation. À savoir que nous n'avons pas pris en compte les risques politiques de changement de PAC, par exemple.

Nous avons regroupé les risques en quatre grands thèmes :

1. **Les risques économiques et financiers.**
2. **L'emploi et les ressources humaines** : les travailleurs non salariés agricoles, les employés, la main-d'œuvre familiale avec les risques de mésententes et de dommages corporels.
3. **Les outils de production et les immobilisations** : les bâtiments et les installations, les matériels et marchandises, les animaux, les cultures et les automoteurs agricoles avec leurs risques d'incendie, d'événements climatiques, de crise sanitaire.
4. **Les dommages provoqués aux tiers ou subis** : les dommages que l'on peut faire aux tiers et aux clients, les dommages causés à l'environnement et les dommages subis par les agriculteurs (dont les cyber-risques).

Nous ne reviendrons pas sur les principes fondamentaux du *risk management*, car déjà décrits en 2016 dans le *Guide de gestion des risques en agriculture*.

Mais nous présenterons les risques sous un nouvel angle :

- ceux qui sont maîtrisés et transférés à un assureur et pour lesquels nous ne donnerons que des informations élémentaires pour limiter leurs conséquences ;

- ceux à prendre en compte aujourd'hui et pour lesquels une réponse assurantielle est possible. Il s'agit de menaces réelles que les agriculteurs ne veulent plus subir, mais qu'ils peuvent transférer aux assureurs. Il conviendra de vérifier alors si les couvertures sont bien souscrites et potentiellement applicables en cas de « pépin ». S'ils ne sont pas pris en charge par les assureurs, l'approche de *risk management* pourra permettre leur anticipation et leur maîtrise ;
- ceux qui sont connus aujourd'hui et à qui il faut apporter une solution dans un futur immédiat. Nous les regrouperons dans une rubrique « **Pour demain** ». Nous espérons vous donner un temps d'avance pour les analyser sous l'angle d'opportunités. Il s'agit de menaces connues bien réelles et qui n'ont pas encore de solutions. Seules quelques pistes existent.

Objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques constitue un moyen essentiel de préserver d'abord la santé et la sécurité des travailleurs, puis celle de l'entreprise sous forme d'un diagnostic des facteurs de risques auxquels ils peuvent être exposés.

Elle consiste à anticiper, de manière simple, les difficultés majeures qui peuvent interrompre l'activité d'une entreprise avec les étapes à piloter pour une reprise de l'activité le plus rapidement possible.

Comme pour toute étude, la gestion des risques se base sur une connaissance la plus précise possible de son sujet, c'est-à-dire, ici, l'entreprise. Il faut comprendre ses pratiques, son environnement, son mode de fonctionnement, les relations entre les hommes, etc. Il est évident que celui qui connaît le mieux l'entreprise est son dirigeant et qu'il pourra difficilement déléguer à un tiers.

Elle peut être abordée de différentes manières, mais pour bien connaître il faut s'intéresser en posant des questions : c'est le point commun à toutes les méthodes. Nous vous

proposons donc des questions non exhaustives que nous avons rédigées selon notre expérience.

Nous avons bâti un outil simple qui se présente sous forme de tableaux regroupant les principales interrogations qui vous sont soumises. Nous vous recommandons de répondre simplement et clairement aux affirmations posées par « Vrai », « Faux » ou « Ne sais pas ».

Si certaines ne vous concernent pas, il suffit de passer le paragraphe.

Ainsi, nous tenterons de traduire vos réponses en probabilité de dangers ou d'opportunités. Les affirmations sont énoncées de telle manière que la réponse « Vrai » constitue un « plus », un acte positif de prise en compte des risques. Elles ont donc un objectif clairement défini, et il y a derrière une action à mener qui est explicitée.

En introduction de chaque risque, nous aborderons le contexte actuel que vivent les agriculteurs à partir de situations réelles pour resituer les pratiques, afin que chacun puisse se retrouver.

L'analyse de risques peut se faire par étapes. Vous pouvez aussi commencer par les sujets qui vous intéressent ou que vous souhaitez approfondir en priorité. Par exemple un horticulteur, un éleveur de porcs ou un vigneron qui emploient de nombreux permanents et des personnels intérimaires pourront débiter par les risques aux personnes.

Cependant, rien que pour votre information, il est utile de les étudier tous, parce que vous pouvez découvrir des dangers et parfaitement les maîtriser. Ils sont tous calqués sur le même plan.

Cet outil s'adresse tout d'abord aux exploitants agricoles soucieux du bon fonctionnement de leur exploitation agricole et du respect des réglementations. Cela peut être des jeunes agriculteurs qui s'installent, des agriculteurs expérimentés et qui veulent mieux comprendre leurs contraintes et construire un projet, ou encore ceux qui veulent éviter

des difficultés en adoptant une démarche de prévention ou en construisant une cellule de crise et un plan de continuité d'activité.

Aucun texte de loi n'impose une gestion des risques, mais vous constaterez que l'analyse des risques interroge sur la mise en œuvre de réglementations qui sont obligatoires.

Ces risques réglementaires français peuvent et doivent être complétés par le respect de certaines dispositions légales dans les pays où l'on exporte.

L'analyse de risques n'est donc pas une obligation, mais peut être considérée comme une étape préparatoire importante à certaines décisions : introduction d'une nouvelle production, changement dans le circuit de vente, emploi d'un salarié, arrivée d'un nouvel associé, etc.

Certains facteurs externes peuvent encourager la gestion des risques :

- les obligations légales et réglementaires qui peuvent aboutir à l'interdiction de produire, de vendre en cas de non-respect grave ;
- les crises et les catastrophes naturelles qui se répètent ;
- la volonté des nouveaux dirigeants ou des clients qui évoluent, etc.

Dans tous les cas, il ne faut pas agir dans la précipitation, il est préférable d'attendre une période favorable pour investir du temps dans l'analyse de risques.

Une fois la période choisie, rendre les acteurs disponibles : ses employés, ses associés, ses partenaires mais aussi, peut-être son assureur, son conseiller. Il sera important d'avoir des rencontres périodiques et de définir un planning pour garder l'implication pendant quelques semaines au plus.

Ainsi, notre ambition est d'aider les agriculteurs à anticiper leurs facteurs de risques en dressant une liste de questions et en définissant les forces et opportunités pour chaque thème.

Les risques économiques et financiers

Ce chapitre sera présenté en deux parties.

- **La partie économique** sous l'angle « comment sécuriser son chiffre d'affaires » pour chaque type de production.
- **La partie financière** qui précisera les critères, ratios et points de vigilance permettant la pérennité de l'entreprise.

Les risques économiques : sécuriser son chiffre d'affaires

Nous le savons tous, la météo a une influence sur l'activité agricole, notamment en ce qui concerne les volumes récoltés, mais aussi la qualité des récoltes. Cela est d'autant plus vrai pour les productions de grandes cultures, les fourrages mais aussi la production viticole et arboricole. Les céréaliers français ont tous en mémoire la récolte 2016, où le rendement et la qualité n'étaient pas au rendez-vous, alors que la récolte 2015 avait été particulièrement abondante et de bonne qualité. Les années se suivent, mais les récoltes ne se ressemblent pas. Cette variabilité de volume et de qualité a un impact sur le chiffre d'affaires des exploitations agricoles.

Cette amplitude se constate aussi selon les natures d'autres productions, comme le montre le tableau suivant.

Ce tableau met en valeur une variabilité de la production à l'ha de SAU entre les différents systèmes d'exploitation. Il permet de situer par rapport à la moyenne et il faudra analyser des éléments factuels pour expliquer la variabilité.

Cet ouvrage a pour objectif de pouvoir engager les agriculteurs à relever les menaces d'aujourd'hui à partir d'une démarche de *risk management* pour, si possible, les transformer en opportunités.

En répondant à des questions précises, le lecteur pourra apprécier la résilience de son exploitation, et trouvera les actions à mettre en œuvre si besoin.

Ce guide est organisé par nature de risques. Ils ont été inventoriés d'une part, à partir des réalités observées dans le monde agricole, dans la société actuelle et d'autre part pour répondre aux attentes formulées des agriculteurs.

Pour chaque risque abordé, toutes les clés le concernant y sont analysées. Un tableau, en début d'ouvrage, précise celles qui y seront détaillées.

Ici, les auteurs ont choisi de ne considérer que les risques imminents et sensibles parmi les risques financiers, stratégiques et opérationnels.

Cet ouvrage se veut être une aide à la construction de documents officiels (DU, démarche RSE, livret d'accueil, etc).

1. Résultat de l'analyse par nature de risques
2. Le point sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
3. Les risques par nature de risques
4. L'évaluation des risques
5. Les préventions et protections à mettre en place
6. Quelles réglementations s'imposent
7. Bâtir un Plan de continuité (PCA)
8. Prévoir l'imprévisible avec une cellule de crise
9. Maîtriser et transférer les risques
10. Comment apprécier le coût, la rentabilité de l'analyse des risques

— **Jean-Marie Deterre** est spécialiste des risques en agriculture.

— **Marie-Noëlle David** est Présidente du cabinet DAVID EXPERTISE CONSEIL à Cluses, expert près de la Cour d'Appel de Rennes en économie agricole.

— **Sylvain JESSIONESSE** est agriculteur sur une exploitation de Scop en zone intermédiaire, 100 % concernée par les risques agricoles. Cofondateur de Piloter Sa Ferme qui accompagne les agriculteurs pour savoir prendre de bonnes décisions de commercialisation et de pilotage économique dans un contexte volatil, aléatoire, incertain et de concurrence mondiale.